

## ประธานพูดคุยกับสมาชิก ฉบับที่ 9 วันที่ 2 มกราคม 2562

### "ยุทธศาสตร์สหกรณ์ 5 ปี"

• สวัสดีปีใหม่ 2562 ครับ ขอให้ "พี่-น้องสมาชิก" สหกรณ์ "อายุมั่นคงขงวัญยืน มั่งมีศรีสุข ร่ำรวยเงินทอง สุขภาพกายใจ เข้มแข็ง มีรอยยิ้มที่สดใส เดินทางปลอดภัย ไร้หนี้สินกันทุกคน" ครับ

กก.ดำเนินการชุดที่ 27 เริ่มต้นปีใหม่นี้ด้วยงานสำคัญในวันเสาร์ที่ 5 มกราคม 2562 คือการประชุมพิจารณาร่าง "ยุทธศาสตร์สหกรณ์ 5 ปี" ที่ "คณะกรรมการพัฒนายุทธศาสตร์" เสนอมา ซึ่ง "กก.ดำเนินการ" ได้ให้เห็นชอบในหลักการไปแล้วเมื่อ 11 ธันวาคม 2561 ในวันเสาร์นี้เราถึงจะได้พิจารณาในรายละเอียด ถ้าเป็นสภาก็คงอยู่ในขั้นการแปรญัตติละครับ

• การจัดทำร่างยุทธศาสตร์สหกรณ์ 5 ปี ก็อยู่ใน "กระบวนการวางแผนกลยุทธ์"(Strategic Planning) ปกติก็จะเริ่มต้นด้วย "การวิเคราะห์องค์กร" จากปัจจัยภายใน(Internal Factors) และปัจจัยภายนอก(External Factors) ที่ได้มาจาก SWOT Analysis จากนั้นก็นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ(Mission) เป้าหมาย(Goals) ประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic issue) ค่านิยมองค์กร(Core value) รวมถึงแผนในการลงมือปฏิบัติจริง(Action plan)

• ปัจจัยภายในก็จะใช้แนวคิด 7'S ของ McKinsey ได้แก่กลยุทธ์(Strategic)โครงสร้าง(Structure) รูปแบบ(Style) ระบบ(System) บุคคล(Staff) ทักษะ(Skill) และค่านิยมร่วม(Shared Value) S ทั้ง 7 ด้านของสหกรณ์เราผมเคยวิเคราะห์ไปบ้างแล้ว ขอยกมาประกอบอีกครั้งเลยนะครับ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์เพื่อทำยุทธศาสตร์สหกรณ์ในครั้งนี้ เพื่อจะได้ร่วมกันวิเคราะห์เพิ่มเติมต่อไป

• เริ่มที่ Strategy หรือกลยุทธ์ พวกเราคิดว่าสหกรณ์เรามี "กลยุทธ์" ในการบริหารสหกรณ์ใหม่ครับ

ถ้า strategy หมายถึงการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ในระยะยาว และสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีคุณภาพ ผมคิดว่าเรายังไม่มี strategy อย่างเป็นระบบ ถือเป็น "จุดอ่อน" ของสหกรณ์ครับ

•Structure หรือโครงสร้าง คงหมายถึงโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ เช่น "รวมอำนาจ" หรือ "กระจายอำนาจ" เรื่องนี้ผมถือว่าเป็น "จุดแข็ง" ของทุกสหกรณ์ ไม่ว่าสหกรณ์ประเภทใด เพราะมีกฎหมาย ข้อบังคับกำหนดไว้ชัดเจนว่า สมาชิก กรรมการดำเนินการ ประธานกรรมการ เลขานุการ เภรณูญิก หรือแม้กระทั่งพนักงานสหกรณ์ มีโครงสร้าง บทบาทและหน้าที่เขียนไว้ชัดเจน แต่ "การบริหารจัดการ" ต่างหาก ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามนั้นหรือไม่ อย่างไร น่าจะเริ่มตั้งแต่การสรรหา การเลือกตั้ง "สมาชิก" เข้ามาเป็น "คณะกรรมการดำเนินการ" ทั้งจาก "กรรมการหน่วย" "กรรมการกลาง" หรือแม้แต่ "ประธานกรรมการ" ว่ามีโครงสร้าง เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารสหกรณ์แทน "สมาชิก" หรือไม่ คงไม่ลืมน่าคุณภาพของ "คณะกรรมการ" ย่อมสะท้อนคุณภาพของ "สมาชิกสหกรณ์" อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ครับ ประเด็นนี้ช่วยกันขบคิดช่วยกัน วิเคราะห์และแลกเปลี่ยนกันเรื่อยๆ นะครับว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน

•Style หรือรูปแบบ หมายถึงรูปแบบการบริหาร หรือ Style ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของผู้บริหารครับ คงต้อง focus ไปยัง 2 ตำแหน่งสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือตำแหน่ง "ประธานกรรมการ" และตำแหน่ง "ผู้จัดการ" ของสหกรณ์เราว่าผู้ดำรงตำแหน่งทั้ง 2 ตำแหน่ง มี Style ในการบริหารอย่างไร เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสหกรณ์ ก็คงจะมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ทั้ง 2 ตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับมุมมอง ทศนคติ องค์กรความรู้ ประสบการณ์ และอีกหลายปัจจัยครับ

"ผู้จัดการสหกรณ์" ที่ถือว่าเป็นหัวหน้าพนักงานสหกรณ์ จากประสบการณ์ที่เคยทำงานร่วมกัน และที่เห็นและเป็นอยู่น่าจะเป็นเรื่องของการวางตำแหน่ง(status) ของตนเองในสำนักงานสหกรณ์ ว่าวางไว้ในฐานะผู้บริหารสำนักงาน หรือวางไว้ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งสมควรต้องวางไว้ในระดับผู้จัดการ(Manager) ที่ต้องมีหน้าที่ในการควบคุมกำกับ(M&E) งานธุรการทั้งหลายในสหกรณ์ในฐานะหัวหน้าสำนักงานเลขานุการของ "คณะกรรมการดำเนินการ" ดำเนินการให้ "มติที่ประชุม" ทุกเรื่องเกิดผลตามเจตนารมณ์ในทางปฏิบัติ และพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพนักงานสหกรณ์ทุกระดับให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเท่าที่มีประสบการณ์จากการออกพบปะ "พี่-น้องสมาชิก" มีเสียงสะท้อนจาก "พี่-น้องสมาชิก" ยังถือเป็น "จุดอ่อน" ที่ต้องได้รับการพัฒนาโดยเร็วต่อไป ส่วน "จุดแข็ง" ของ "ผู้จัดการ" คงเป็นเรื่องของประสบการณ์การทำงานสหกรณ์ที่สั่งสมมานานตามอายุการทำงานครับ

•System หรือระบบ ซึ่งหมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นในการทำงานที่ต้องเป็นระบบที่สอดคล้องกัน หรือเข้ากัน กระบวนการปล่อยเงินกู้ในทุกสัปดาห์ถือเป็น "จุดแข็ง" ส่วน "จุดอ่อน" ในเรื่องของ "ขั้นตอนและจำนวนเอกสารที่เกินจำเป็น" กว่าที่กฎหมายกำหนดก็ควรได้รับการพัฒนาเพื่อ "ลดภาระ" ของ "สมาชิกและสหกรณ์" ต่อไป

•Staff หรือบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญที่สุดใน "การบริหาร" ถ้าพูดถึงเรื่องนี้ในฐานะที่ผมเคยดำรงตำแหน่ง "บุคลากร" ที่มีหน้าที่ในการดำเนินการ บรรจु แต่งตั้ง ย้าย โอน เลื่อนขั้นเงินเดือน ฯลฯ มาก่อน คงสรุปเรื่องนี้ได้ 4 ประเด็น คือการ "สรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์" ครบ ทั้ง 4 เรื่องหลัก สหกรณ์ของเราได้ให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใด ได้มีแผนปฏิบัติการรองรับหรือไม่ และคงรวมถึงการให้ความรู้การศึกษาตามหลักการสหกรณ์ด้วย สหกรณ์ของเราเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนครับ โดยรวมน่าจะยังไม่ถึงกับเป็น "จุดแข็ง" อยู่กลางๆออกไปทาง "จุดอ่อน" ครับ

•Skill หรือทักษะ หมายถึงความโดดเด่น ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ถ้าเป็นเรื่องงานสหกรณ์ก็ต้องเกี่ยวกับงานการเงินการคลัง(Financial) งานบัญชี งานสินเชื่อ และงานบริการลูกค้าหรือสมาชิก พนักงานสหกรณ์ของเรามีทักษะ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญในระดับใด เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสหกรณ์ ในเรื่องนี้น่าจะจะมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน พนักงานหลายคนมีประสบการณ์ทำงานที่นี้มายาวนาน เรื่องทักษะทางด้านการเงิน การบัญชี การสินเชื่อ คงถือเป็น "จุดแข็ง" ได้ แต่การทำงานมานานก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็น "จุดแข็ง"

เสมอไป อาจเป็น "จุดอ่อน" ที่ต้องเติมไฟ ชาร์ตพลังงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการให้บริการไปด้วยก็ได้ ส่วน "คุณภาพการให้บริการ" คงเป็น "จุดอ่อน" ที่ต้องได้รับการพัฒนาต่อไป

•Share Value หรือค่านิยมร่วม เป็น 5 ตัวสุดท้ายใน 7 'S' ของ McKensey คือวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจขององค์กร เรื่องเหล่านี้มีความสำคัญมาก เพราะจะสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรได้ครับ แต่ถ้าสหกรณ์เรายังไม่เคยมี "แผนยุทธศาสตร์" ก็คงไม่เคยมี "ค่านิยมร่วม" เช่นกันครับ เป็น "จุดอ่อน" ครับ

•ส่วนปัจจัยภายนอก จะใช้แนวคิด PESTEL Analysis ที่ประกอบไปด้วย การเมือง(Political) เศรษฐกิจ(Economic) สังคม(Social) เทคโนโลยี(Technology) สิ่งแวดล้อม(Environmental) และ กฎหมาย(Legal) คงต้องมาช่วยกันวิเคราะห์ช่วยกันครับ

- จากนั้นไปทำ TOWS Matrix ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่องมาจาก SWOT Analysis เป็นการจับคู่ระหว่าง ปัจจัยภายนอก (External Factors) กับปัจจัยภายใน (Internal Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมา 4 แบบ คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และ กลยุทธ์เชิงป้องกัน

- การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของสหกรณ์ ก็จะเป็นไปตามตามกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์สหกรณ์ต่อไป

- Joel A. Barker กล่าวไว้ว่า Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time. Vision with action can change the world.

ยังคงเป็นจริงเสมอ

วิสัยทัศน์ที่ปราศจากการนำไปปฏิบัติก็เป็นได้แค่ "ความฝัน"

การปฏิบัติที่ไร้วิสัยทัศน์ก็ไม่ต่างอะไรจากการทำงานไปวันๆ

ส่วน "วิสัยทัศน์" ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้นั้นสามารถเปลี่ยนโลกได้เลยทีเดียว

- "ยุทธศาสตร์สหกรณ์ 5 ปี" คงไม่หวังใหญ่ถึงขนาดต้องเปลี่ยนโลกอะไรดอกครับ

ขอเพียงแค่ภายใน 5 ปีต่อจากนี้ สหกรณ์ของเรามีความมั่นคง (Sustainability) ยั่งยืน บริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีความเพียงพอ (Adequacy) ทั้งในด้านของทุนที่เพียงพอสำหรับความจำเป็นของ "พี่น้องสมาชิก" มีความเป็นธรรม (Fairness) เท่าเทียมในทุกๆ เรื่องทั้งการให้บริการ การกำหนดดอกเบี้ยเงินกู้ ดอกเบี้ยเงินฝาก เงินปันผลตามหุ้น เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนดอกเบี่ย เป็นต้น และที่สำคัญต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการบริหารจัดการด้วย ผมเชื่อว่า "พี่น้องสมาชิก" ส่วนใหญ่น่าจะมีความพึงพอใจในระดับหนึ่งแล้ว

• ส่วนในวันเสาร์ที่ 19 มกราคม 2562 ก็จะเป็นวันสำคัญอีกวันที่ไม่เป็นรองวันเสาร์ที่ 5 มกราคม 2562 เพราะ "พี-น้องสมาชิก" ส่วนหนึ่งจะได้มีโอกาสมาสร้าง "ประวัติศาสตร์" กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสหกรณ์ด้วยกันเป็นครั้งแรก ตั้งแต่มีสหกรณ์นี้มา สำหรับอีกหลายท่านที่ไม่มีโอกาสในครั้งนี้ คงต้องรอในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2562 ที่จะมีขึ้นในต้นเดือนพฤศจิกายน 2562 ครับ อย่าพลาดโอกาสอันสำคัญนี้นะครับ

• ปี 2019 แล้ว ท่านที่ยังไม่ @ LINE อย่างเป็นทางการของสหกรณ์เข้ามา ก็ขอความกรุณา @ เข้ามานะครับ ด้วยการค้นหาคำว่า @mukcoop จากนั้นรับเป็นเพื่อน ง่ายนิดเดียวเองครับ เพื่อรับข่าวสารที่สหกรณ์จะสื่อสารถึงท่านอย่างเป็นทางการอย่างรวดเร็วฉับไวถึงมือ ขอขอบคุณทุกท่านที่ @ เข้ามาแล้ว พบกันใหม่ฉบับหน้าครับ

ด้วยจิตศรัทธาและเชื่อมั่น

วิทยา ธารประเสริฐ

ประธานกรรมการ

02-01-62